

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e
Orientação dos Comportamentos dos Líderes

MARCO ANTÓNIO dos SANTOS DIAS

Orientação: Doutora Carla Maria Marques Curado

Júri:

Presidente: Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques
Doutora Carla Maria Marques Curado

Setembro/2010

Resumo

A liderança nas organizações tem vindo a ser estudada pelos académicos há largos anos e as teorias têm se desenvolvido desde o início em torno das características do líder. Hoje em dia o estudo passa por um maior grau de atenção ao ambiente que rodeia o líder e às suas relações. As decisões tomadas pelo líder têm uma importante contribuição para a obtenção de uma vantagem competitiva que a empresa tanto necessita para sobreviver nos mercados ou podem levar a empresa ao fracasso caso tomadas de forma pouco reflectida, logo as decisões têm sempre de ser tomadas de forma sensata, pensando nos prós e contras de cada acção.

É com este sentido que o presente trabalho tem como objectivo a análise da temática de liderança estratégica, mais propriamente da receptividade face à mudança e papel do líder e orientação das suas políticas por meio de uma matriz proposta, criada para a ocasião e com dimensões relacionadas com os temas mencionados. Com este trabalho pretende-se realizar uma pesquisa de literatura e colocar vários artigos que estão de acordo com as dimensões definidas para a matriz nos seus quadrantes correspondentes e proceder ainda a uma colocação de estilos de liderança que se assemelham aos quadrantes da matriz.

Os resultados do trabalho verificaram a validação de três vectores da matriz, com a colocação de estilos de liderança nesses respectivos vectores, deixando um de fora que poderá ser alvo de futuros desenvolvimentos de outros trabalhos.

Keywords:

Estilos de Liderança, Líder, Mudança, Conservadorismo, *Task-oriented* e *Relationship-oriented*.

Abstract

Leadership in organizations has been studied by scholars for many years and theories have developed since the beginning about the characteristics of the leader. Nowadays the studies involve a greater degree of attention to the environment surrounding the leader and their relationships. Decisions taken by the leader may have an important contribution to achieving a competitive advantage, which the company badly needs to survive in the markets, or may lead to failure if taken in a little reflected way, so the decisions must always be taken wisely, thinking of the pros and cons of each action.

It is with this sense that the present work aims at examining the issue of strategic leadership, more properly address the receptivity to change and the role of the leader and orientation of his policies through a proposed matrix, which was created for the occasion with related dimensions to the themes mentioned. This work intends to perform a literature search and put various items that are in accordance with the dimensions defined for the matrix in their corresponding quadrants and also carry out a placing of leadership styles that resemble the quadrants of the matrix.

The results of the study verified the validation of three quadrants of the matrix, with the placement of these leadership styles in those quadrants, leaving out one that may be subject to future developments of other works.

Keywords:

Leadership Style, Leader, Change, Conservatism, Task-oriented and Relationship-oriented.

Índice

Lista de Quadros e Figuras.....	pag. 6
Agradecimentos.....	pag. 7
Introdução.....	pag. 8
Revisão de Literatura.....	pag. 14
• Teorias Clássicas	
➤ Teoria dos Traços.....	pag. 17
➤ Teorias Comportamentais.....	pag. 19
➤ Teoria Situacionais/Contigênciais.....	pag. 24
• Teorias Contemporâneas	
➤ Teoria <i>Servant</i>	pag. 27
➤ Teoria Transaccional.....	pag. 29
➤ Teoria Transformacional.....	pag. 30
Metodologia.....	pag. 35
Apresentação da Matriz e Temática.....	pag. 37
• Matriz.....	pag. 37
• Receptividade Face à Mudança.....	pag. 40
• Papel do Líder e a Orientação das suas Políticas.....	pag. 41
Análise dos Quadrantes da Matriz.....	pag. 42
• Q1-Inovador/Pessoas.....	pag. 42
• Q2-Inovador/Operações.....	pag. 48
• Q3-Conservador/Pessoas.....	pag. 52
• Q4-Conservador/Operações.....	pag. 55
Discussão dos Resultados.....	pag. 59
Conclusões e Limitações.....	pag. 61

Pistas para Trabalhos Futuros.....	pag. 62
Referências Bibliográficas.....	pag. 65
• Livros e Monografias.....	pag. 65
• Periódicos.....	pag. 69

Lista de quadros e figuras

Quadro 1: Traços e qualidades fundamentais para os líderes.

Figura 1: Matriz simples.

Figura 2: Matriz preenchida.

Agradecimentos

Venho por este meio mostrar o meu apreço por todas as entidades que me apoiaram e motivaram-me para a conclusão deste trabalho.

Gostava de agradecer a todos os elementos da minha família que me apoiaram e ajudaram ao longo da minha vida de estudante, com um especial carinho para a minha avó materna, que já não se encontra entre nós, vindo a falecer durante o período em que decorria a parte lectiva deste mestrado. Tenho a certeza que estaria muito orgulhosa de mim.

Quero também agradecer em primeiro lugar à Prof^ª. Doutoura Carla Curado por ter aceitado orientar a minha tese, a todos os meus professores do mestrado de ciências empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão pelo esforço e dedicação empregues nas suas aulas e motivação transferida para os alunos. Não esquecendo o agradecimento ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pela disponibilidade das instalações e materiais facultados aos seus alunos, para que estes possam desfrutarem e realizar um bom trabalho.

Por fim quero agradecer a todos os meus amigos de longa data e a todos os meus colegas, tanto do ISEG como da minha antiga universidade, que sempre souberam ser bons companheiros de estudo e de diversão.

Introdução

We now stand on the threshold of a new age – the age of revolution. ...For we know it is going to be an age of upheaval, of tumult, of fortunes made and unmade at head-snapping speed. For change has changed. No longer does it move in a straight line. In the twenty-first century, change is discontinuous, abrupt, seditious.

(Hamel, 2000)

Num mundo repleto de organizações sobre a influência de uma mudança dinâmica e acelerada, caracterizada por aspectos como a redução do ciclo de vida das tecnologias e produtos, flutuação de preços de matérias-primas, mudanças em valores e padrões de consumo. É necessário analisar quais as entidades que têm mais impacto no impulso da inovação, tal como na resistência à mudança. As organizações não podem ignorar a mudança, todas estão sujeitas às regras impostas pela mudança. Gumusluoglu e Ilsev (2007) argumentam que hoje em dia quase todas as organizações enfrentam um ambiente dinâmico caracterizado por uma rápida mudança tecnológica, diminuição do ciclo de vida dos produtos e globalização.

Todas as entidades das sociedades lutam para sobreviver às condições que enfrentam, para tal é necessário desenvolver uma inúmera quantidade de actividades. As comunidades, governos e empresas procuram constantemente novas formas de transferir tecnologias, desenvolver fusões e joint-ventures, melhorar a performance, gerir a diversidade, obter um desenvolvimento económico de forma sustentada, proteger o ambiente, criar organizações adequadas à actuação à escala global e desenvolver novos mercados (Glover, Friedman e Jones, 2002).

Os líderes de diversas organizações assumem um papel importante em todos os processos de mutação dos mercados e indústrias. Tal como Hitt e Ireland (1999) sugeriram, a liderança estratégica e a estratégia de inovação são cruciais para alcançar e manter a competitividade estratégica no século XXI. Por vezes os líderes proclamam-se como um dos principais agentes da mudança, no sentido em que concebem novos processos, facilitam a investigação e desenvolvimento de novos produtos e criam um ambiente de trabalho criativo propício ao desenvolvimento de novas ideias, factores este que originam um certo grau de mudança. O que vai ao encontro da definição de mudança proposta por Glover, Friedman e Jones (2002), na qual afirmam que a mudança consiste em qualquer nova alocação de recursos, tempo ou de prioridades das pessoas na organização.

As decisões do líder podem dar origem a uma vantagem competitiva que a empresa necessita para sobreviver nos mercados ou podem levar a empresa ao fracasso, logo as decisões têm sempre de ser tomadas de forma reflectida, pensando nos prós e contras de cada acção.

A um certo ponto do ciclo da empresa o líder terá de decidir que linhas estratégicas irão ser seguidas. A elaboração das estratégias vai ser afectada por uma complexa relação entre a envolvente e as características do líder. É neste ponto que se podem observar alguns dos reflexos da orientação dos comportamentos do líder e da sua posição em relação à mudança do meio que o envolve. A análise dos aspectos anteriormente referidos assume um papel importante, devido ao facto de que os líderes são repetidamente reconhecidos pelo seu papel crítico no reconhecimento de oportunidades e na tomada de decisões que afectam o processo de inovação (Elenkov, Judge e Wright 2005).

Um líder é visto como uma entidade superior, do qual os subordinados recebem ordens e cumprem-nas algumas vezes por uma obrigação vinculativa, por outras vezes com entusiasmo e determinação, muitos destes casos o líder assume uma componente de um exemplo a seguir para os subordinados. Neste último caso é normal que se estabeleça uma relação mais forte entre o líder e os seguidores e existem certos aspectos do líder que o fazem sobressair com mais intensidade, tais como o seu carisma, confiança e credibilidade.

O líder tem de saber exercer a sua influência dentro da organização pois este tem de ser ouvido e respeitado. Uma grande parte do seu poder deriva da sua posição na hierarquia organizacional, ou seja um poder formal. Mas nos últimos tempos o líder tem ganho novas fontes de poder resultante da relação que estabelece com os elementos da empresa e da forma como encaminha e motiva os seus seguidores.

Vários autores que fazem uma distinção entre um líder e um gestor de uma empresa e argumentam que têm ambições diferentes e funcionam de forma distintas. Atribuindo ao líder um papel mais informal e ao gestor um papel mais formal.

Um destes autores é Rowe (2001), que distingue o líder visionário do líder gestor (com características mais administrativas), apontando que o último tem tendência para assumir uma perspectiva mais reactiva, ou seja, atitudes passivas perante os objectivos, no sentido da interpretação que estes nascem de necessidades e não de desejos ou visões do líder. Os líderes gestores vêem-se como conservadores e reguladores da ordem existente, em termos de relações as ligações realizam-se com as pessoas de acordo com os papéis no processo de tomada de decisão ou contrário dos visionários, que têm uma preocupação com as ideias que surgem em vários sectores da

organização e relacionam-se com as pessoas de forma intuitiva. Os líderes gestores acreditam no determinismo, ou seja, as suas escolhas estão determinadas pelo seu ambiente interno e externo em contraste com os visionários, que acreditam na escolha estratégica, ou seja as suas escolhas têm impacto na organização e no ambiente.

Devido a um maior espírito de abertura e uma mais preponderante tendência para a inovação e busca constante de novas ideias. Desta forma é mais provável que um líder consiga estabelecer uma relação mais próxima dos subordinados do que o gestor.

Após a leitura de um artigo principal da autoria de Wiltbank, et al (2006) intitulado “*What to do Next? Case for Non-Predictive Strategy*”, no qual os autores sugerem e analisam uma matriz relacionada com tipologias de estratégias empresariais, com as variáveis associadas à previsão e ao controlo.

Este artigo serviu de base de inspiração para a elaboração deste trabalho, no sentido em que este trabalho passa por uma análise semelhante mas com recurso a uma matriz criada para esta ocasião, que tem por base a análise de componentes de liderança. A elaboração desta matriz e a sua análise tem o fundamento de ser uma mais-valia referente à criação de valor para este trabalho.

A importância deste trabalho passa por analisar como é que o líder actua face às variáveis provenientes da realidade em que este se insere, mais concretamente a sua reacção face à mudança e o principal elemento na organização para o qual dirige a sua atenção. A mudança e o modo de como é encarada têm merecido uma crescente atenção nos últimos tempos, muito devido ao facto da aceleração da globalização, volatilidade dos mercados e progresso tecnológico. Será que todos os líderes são a favor de uma inovação constante ou existem resistências causadas pela incerteza e receio de algumas

situações. E no que diz respeito às relações, deverá o líder focar todas as suas acções para o trabalho e a produtividade ou deverá assumir uma posição mais humana e estabelecer boas relações com as pessoas que colaboram com a empresa.

A escolha do tema é realizada pela razão da liderança estratégica ser um tema interessante e que vários autores o procuram dissecar. Este tópico implica uma reflexão abrangente a toda a organização, pois as decisões e acções de todos os líderes têm impacto na organização e na sua respectiva estrutura. Conclui-se que não é um problema do passado nem do presente, é um problema contínuo em termos de horizontes temporais, daí o interesse nesta temática.

Com este texto dois assuntos, muito trabalhados por diversos autores, vão ser unidos e examinados sob a perspectiva de liderança. Na tentativa de identificar as relações que podem ser encontradas entre os assuntos e a componente de liderança.

De uma forma resumida o primeiro assunto em questão diz respeito à mudança e o modo como é encarada têm merecido uma crescente atenção nos últimos tempos, muito devido ao facto da aceleração da globalização volatilidade dos mercados e progresso tecnológico. Será que todos os líderes são a favor da inovação constante ou existem resistências causadas pela incerteza e receio de algumas situações. E em relação ao segundo assunto referente às relações, deverá o líder focar todas as suas acções para o trabalho e a produtividade ou deverá assumir uma posição mais humana e estabelecer boas relações com as pessoas que colaboram com a empresa.

Tendo em conta os assuntos anteriormente referidos, o principal objectivo será a verificação da validade da existência da matriz proposta com os seus vectores. Ainda

pode ser respondida outra questão, que passa por verificar se podem ser alocados estilos de liderança aos quadrantes da matriz. As respostas às questões anteriores possibilitam também uma passagem por temas como os efeitos sobre os subordinados e implicações para a organização de cada um dos tipos de líderes que se encontram posicionados nos diferentes quadrantes da matriz.

Com este trabalho pode ser realizada uma verificação de que perspectiva/sector é mais favorecido pela literatura e a observação dos aspectos mais utilizados pelos líderes.

O trabalho é composto por 3 partes principais, a primeira diz respeito à apresentação e explicação da concepção da matriz e das dimensões que a constituem. A segunda parte tem como o objectivo identificar alguns estilos de liderança que podem ser associados com cada quadrante da matriz e agrupar vários artigos em cada sector da matriz, de acordo com o tema do artigo ou as conclusões a que os autores dos determinados chegaram. Artigos este que são provenientes de uma literatura sobre liderança, com origem em várias publicações periódicas que tratam deste assunto. Por fim são analisadas as conclusões e é realizada a verificação da validade de cada sector e a aproximação dos sectores a estilos e teorias de liderança existentes na literatura.

Para garantir a validade da alocação de determinado artigo a um sector da matriz serão transcritas frases de alguns artigos presentes na análise dos quadrantes, de modo a justificar a escolha exercida na classificação do artigo. Pois a parte mais complexa passa pela separação dos artigos já que muitos podem ser evidentes que se situam num local da matriz em relação a uma variável, em relação à outra variável pode já não ser tão claro.

Revisão de Literatura

A existência de capacidades de liderança verificam-se desde o início dos tempos do homem, mesmo nas sociedades mais primitivas, existia sempre um elemento que era designado como o mais sábio ou o mais corajoso e todos os outros elementos integrantes dessa sociedade depositavam a sua confiança para estes os guiarem ao longo dos seus trajectos de vivência. Com a criação dos grandes impérios e dos seus exércitos a importância da liderança foi crescendo e era considerada uma arte. Pois o factor que os governantes do Egipto, heróis gregos, generais romanos e imperadores chineses possuíam em comum era a liderança.

No que diz respeito ao estudo da liderança, este subsiste desde que existe a documentação da história, pois esta é uma espécie de relato de líderes que se destacaram ao longo dos tempos, ou seja uma espécie de estudo das elites. Segundo Bass (2007) desde a sua infância que o estudo da história tem sido o estudo dos líderes, das suas acções e das suas razões. Podemos então colocar neste segmento vários autores do passado, estudiosos de estratégia e história que deram um relevo significativo à liderança, como por exemplo Maquiavel, Plutarco e Sun Tzu.

“Liderança é uma questão de inteligência, credibilidade, humanidade, coragem e disciplina. Dependência somente da inteligência resulta em rebeldia. Exercer humanidade por si só resulta em fraqueza. Fixação em confiança resulta em loucura. Dependência na força da coragem resulta em violência. Excesso de disciplina e severidade no comando resulta em crueldade. Quando alguém possui todas as cinco virtudes juntas, cada uma apropriada à sua função, então esse alguém pode ser um líder.”

Sun Tzu

“Um exército de veados comandado por um leão é muito mais temível que um exército de leões comandado por um veado.”

Plutarco

“Não existe nada mais difícil do que tomar as rédeas, mais perigoso de conduzir ou mais incerto em relação ao seu sucesso do que liderar numa situação de introdução de uma nova ordem de coisas.”

Maquiavel (Príncipe 1532)

“Governar é fazer acreditar.”

Maquiavel

A nível de estudos que abordam a temática de liderança com origem académica e aplicação nas organizações empresariais é muito mais recente datando do início do século XX. Ao longo dos tempos surgiram várias definições de liderança e tal como Stogdill (1974) concluiu, existem quase tantas definições de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito. Este fenómeno pode ser ampliado devido às diferentes áreas que se dedicam ao estudo da liderança, como por exemplo ciência política, gestão, psicologia e ciências militares. Para fomentar esta observação estão aqui alguns exemplos de definições ou pensamentos de liderança com origens variadas:

A essência de liderança é fazer com que as pessoas façam o que querem que elas realizem com o máximo de vontade, determinação e entusiasmo como se tivessem decidido por eles próprios.

General Dwight Eisenhower

Liderança estratégica é a habilidade de influenciar outros a tomar decisões do dia-a-dia de forma voluntária que melhoram a viabilidade de longo-prazo da organização, enquanto ao mesmo tempo mantêm a estabilidade financeira de curto-prazo.

Glenn Rowe (2001)

Liderança é a capacidade de traduzir visão em realidade.

Warren G. Bennis

A liderança é um modo de conhecer-se a si próprio, possuindo uma visão de que esteja bem comunicada, construindo a confiança entre colegas e tomando medidas eficazes para compreender o seu potencial de liderança.

Warren G. Bennis

A definição mais sintética e que reúne o consenso entre os académicos considera a liderança como um processo de influência que se associa à capacidade de conduzir um grupo para os seus alvos (Robbins et al, 1994).

Os autores Popper e Zakkai (1994) argumentam que algumas das questões mais abordadas na literatura de liderança são: como é que o líder influencia as pessoas, quais são as fontes de influencia do líder e que tipos de influencia existem entre o líder e as pessoas. Os autores assumem que a realidade é mais complexa que estas questões, porque o contexto do líder e seguidor nas organizações não é monolítico, mas composto por níveis variáveis de relações, contactos e situações, como por exemplo uma relação directa e constante em contraste com uma distante e discreta.

Organizações antigas nos finais do século XIX e inícios do século XX, que possuíam líderes autoritários, acreditavam que os seus trabalhadores eram preguiçosos por natureza, logo foram tomadas medidas de modo a tornar o local de trabalho mais organizado, ao criar uma rotina na execução das tarefas e reduzindo os tempos de execução de modo a criar um aumento da produtividade. Nos dias de hoje as organizações estão a transformar-se em locais onde os líderes delegam responsabilidades e os trabalhadores recebem são encorajados e apoiados ao longo da sua carreira profissional na empresa.

Na revisão de literatura a referencia às teorias de liderança têm como objectivo mostrar a evolução dos conceitos e principais correntes literárias, iniciando com uma perspectiva mais individual que se reflecte na teoria dos traços e dos comportamentos e avançando para correntes que dão também importância a toda a envolvente e o processo de aprendizagem e socialização do líder (situacionais e contingências). Percorrendo este caminho chega-se ao ponto da principal corrente de pensamento que domina a investigação na actualidade (Judge e Piccolo, 2004), que tem como principal fundamento a análise das relações que são estabelecidas entre os líderes e os seguidores, surgindo assim as teorias de liderança transaccional e transformacional.

Teorias Clássicas

Teoria dos Traços

A teoria dos traços tenta descrever o tipo de comportamentos e tendências da personalidade que estão associados com uma liderança eficaz. Esta foi um das primeiras teorias de origem académica. Carlyle (1841) pode ser considerado como um dos

pioneiros da teoria dos traços, utilizando tal abordagem para identificar os talentos, capacidades e características físicas dos homens que sobem ao poder.

Os primeiros estudos relacionados com liderança realizados por académicos, até à década de 40, davam uma grande importância à personagem do líder. O principal objectivo destes estudos era identificar as qualidades pessoais ou traços de personalidade que eram comuns dos líderes, que por sua vez estes traços distinguiam os líderes dos não-líderes (Bass, 1981). Esta teoria assume que existe um padrão básico de traços de personalidade para os líderes e que estes revelariam os mesmos traços em diferentes situações.

No início do século XX era associado aos líderes uma imagem de seres superiores, que devido a factores hereditários ou experiência de vida, os líderes assumem que são detentores de características e capacidades que os iriam diferenciar das outras pessoas (Bass, 1981).

Os defensores da abordagem da teoria dos traços normalmente elaboram uma lista de qualidades de liderança, assumindo que determinados traços ou características têm a tendência de conduzir a uma liderança eficaz. Segundo esta perspectiva as características de liderança não inatas ao indivíduo e assumem alguns indivíduos como *born leaders*, devido à sua constituição psicológica.

Mais recentemente Kirkpatrick e Locke (1991) exemplificaram a teoria. Os autores defendem que os traços chave para um líder incluem: possuir um fim (um termo que incorpora motivação, ambição, conquista, energia, tenacidade e iniciativa), motivação da liderança (o desejo de liderar mas não o de procurar poder como um fim

de si mesmo), honestidade, integridade, auto-confiança (relacionado com estabilidade emocional), capacidades cognitivas e por fim conhecimento da área de negócio.

As primeiras pesquisas em liderança foram elaboradas com um foco em factores psicológicos, que defendia que as pessoas possuíam algumas características ou traços que poderiam ser hereditários. A atenção era colocada na descoberta desses traços, muitas das vezes ao estudar líderes de sucesso, mas com o pressuposto subjacente que se fossem encontrados estes traços, essas pessoas poderiam também se tornar grandes líderes.

Stogdill (1974) identificou os seguintes traços e qualidades como fundamentais para os líderes:

Traços	Qualidades
Adaptável às situações Atento ao ambiente social Ambicioso e <i>achievement-oriented</i> Agressividade Cooperativo Decidido Fidedigno Dominante Energético Persistência Confiança própria Tolerância ao stress Disposto a assumir responsabilidades	Inteligência Criativo Diplomático Discurso fluido Conhecimento da tarefa do grupo Organizado Persuasivo Socialmente habilidoso

Fonte: Stogdill (1974).

Teorias Comportamentais

Em resposta aos criticismos da abordagem dos traços, os académicos começaram a investigar a liderança como um conjunto de comportamentos, avaliando os comportamentos dos líderes de sucesso, determinando uma taxonomia de comportamentos e identificando estilos de liderança amplos (Spillane 2004), ou seja, os

académicos concentraram o seu interesse e investigação naquilo que o líder faz e não naquilo que o líder é.

Inseridas nesta teoria surgiram duas grandes linhas de investigação, uma ligada à universidade de Ohio e outra à universidade de Michigan. Ambas elaboradas com base nos estudos pioneiros realizados na universidade de Iowa por Lewin, Lippitt e White, (1939).

Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um trabalho sobre a influência dos estilos de liderança e a performance. Os investigadores avaliaram a performance de grupos constituídos por rapazes de 11 anos de idade sobre o efeito de diferentes tipos de ambiente de trabalho. Em cada grupo o líder exercia a sua influência de acordo com o tipo de tomada de decisão, elogios e críticas (*feedback*) e a gestão das tarefas do grupo (gestão do projecto) de acordo com 3 estilos de liderança definidos pelos autores (autocrático, democrático e *laissez-faire*).

Um clima autocrático é caracterizado por um líder que toma decisões sozinho, exige que as suas ordens sejam cumpridas à risca e dita cada passo dado. O líder não é necessariamente hostil, mas encontra-se numa posição de relativa distância da participação no trabalho e normalmente oferece elogios e críticas pessoais ao trabalho realizado.

Um clima democrático é caracterizado por um processo de decisão colectiva, assistido pelo líder. Antes de completar a tarefa, as perspectivas são resultado da discussão em grupo e dos conselhos técnicos do líder. São dadas opções aos membros e a divisão do trabalho é decidida colectivamente. Os elogios e críticas num ambiente deste tipo são objectivos, baseados em acontecimentos e são dados por um membro do

grupo sem ser necessário que este tenha participado de forma extensiva no determinado trabalho.

Um clima *laissez-faire* dá a liberdade ao grupo para determinar as políticas sem alguma participação do líder. O líder permanece sem se envolver das decisões relacionados com o trabalho, a não ser que lhe seja pedido auxílio, não participa na divisão das tarefas e é com pouca frequência que realiza elogios.

O produto final da sua investigação impulsionou e influenciou vários estudos posteriores, entre os quais os realizados nas universidades de Ohio e Michigan.

Entre os anos 40 e 50 surgiram estudos importantes realizados pela universidade de Ohio, principalmente conduzidos por Ralph Stogdill, com o fundamento da identificação dos diferentes tipos de comportamento que eram associados aos líderes eficazes. De acordo com Stogdill e Coons (1957), estes trabalhos verificaram duas dimensões comportamentais com um carácter independente, uma relacionada com a importância das relações com os membros de um grupo (*consideration*) e outra com a definição das suas funções e das funções do grupo (*initiating structure*).

A dimensão *consideration* contem todos os comportamentos dos líderes que dizem respeito à sua relação com os subordinados, como por exemplo os sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo. No que diz respeito a *initiating structure*, esta incorpora todos os comportamentos dos líderes, para com os grupos, orientados para as tarefas, como por exemplo a definição de métodos a utilizar e canais de comunicação.

Os estudos realizados pela universidade de Michigan possuem características semelhantes aos anteriores referidos, possuem o objectivo de verificar se as conclusões

dos estudos de Lewin, Lippit e White, (1939) no que diz respeito aos efeitos dos estilos de liderança, podiam ser alvo de uma generalização para o mundo do trabalho.

Os trabalhos realizados identificaram as dimensões de produção (*production*) e empregado (*employee*) e determinaram os seus efeitos, dando origem a dois estilos de liderança principais, um focalizado nas relações pessoais (*employee-oriented*) e outro que atribui uma elevada importância à realização das tarefas (*production-oriented*). Entre os estudos realizados encontra-se a investigação realizada por Likert (1961, 1967) no âmbito da formulação de um quadro teórico para a melhoria das organizações.

Os estudos realizados em Ohio e Michigan serviram de suporte para os perfis comportamentais presentes no Managerial Grid Model de Blake e Mounton (1964), que sugere cinco diferentes estilos de liderança, baseados no grau de preocupação do líder com as pessoas e com a produção.

O modelo é representado como uma grelha, na qual o eixo do X diz respeito à produção e o eixo do Y está relacionado com as pessoas, cada dimensão varia entre os valores de 1 (*low*) e 9 (*high*). Desta forma a combinação de estilos de liderança é a seguinte:

- O estilo indiferente (*Impoverished management*), corresponde à posição (1,1). Neste estilo os gestores possuem poucas preocupações tanto pelas pessoas como pela produção. Este estilo é utilizado pelos gestores para preservar os empregos e o estatuto de antiguidade. A principal preocupação é evitar problemas e garantir que o gestor não possua responsabilidades por qualquer erro. Os resultados deste estilo originam uma falta de inovação nas decisões a tomar.

- O estilo acomodado (*country club*), referente à posição (1,9) da grelha. Este estilo tem uma elevada preocupação com as pessoas e pouca com a produção. Os gestores ao utilizar este estilo reservam muita atenção à segurança e conforto dos seus empregados, na esperança que esta acção aumente o desempenho. Os resultados podem traduzir-se numa atmosfera amigável, mas não necessariamente muito produtiva.

- O estilo ditatorial (*Task management*), situado na posição (9,1). Com uma elevada preocupação com a produção e reduzido interesse pelas pessoas, os gestores ao utilizar este estilo não dão importância às necessidades dos trabalhadores, é esperado que através de recompensas monetárias a performance dos trabalhadores aumente. Os gestores quando utilizam este estilo exercem pressão sobre os seus trabalhadores através de regras e punições para alcançar os objectivos da empresa. Este estilo é usado frequentemente em caso de crise de gestão.

- O estilo status quo (*middle-of-the-road*), colocado no centro da grelha (5,5). A gestão da empresa faz recurso deste estilo para estabelecer um equilíbrio entre os objectivos da empresa e as necessidades dos trabalhadores. Ao mostrar simultâneo um grau aproximado de preocupação para com as pessoas e produção, os gestores esperam alcançar um desempenho adequado, mantendo níveis de produção e moral das pessoas a níveis satisfatórios.

- O estilo gestão de equipa (*team management*), situado na posição (9,9). Neste estilo existe uma grande preocupação tanto com as pessoas tal como com a produção. Os gestores que tomarem a opção de seguir este estilo estão a encorajar o trabalho de

equipa e o empenho dos trabalhadores. O objectivo dos gestores passa por tentar que os trabalhadores possam ver-se a si próprios como partes construtivas da empresa.

As diferenças entre a teoria dos traços e a comportamental, pode ser verificada em questões como uma maior importância do papel da formação em detrimento do determinismo biológico, a distinção e delimitação de dois campos de actuação do líder (relações humanas e competências técnicas) e a identificação de estilos de comportamento dos líderes.

Teorias Situacionais/Contigênciais

A teoria situacional também surgiu como reacção à teoria dos traços de liderança. Com esta corrente os cientistas sociais argumentavam que a história era mais do que o resultado da intervenção de grandes homens como expresso por Carlyle (1841). Já alguns anos depois das publicações de Carlyle (1841) autores contestavam as suas afirmações, um desses autores era Spencer (1884) com o argumento que são os tempos que produzem as pessoas e não o contrário.

Na década de 60/70 o ambiente interno e externo das organizações estava a mudar de uma forma nunca antes vista, eram os primórdios de um ambiente em mudança rápida e constante verificado na actualidade.

As organizações tomaram conhecimento que os métodos tradicionais de liderança podiam já não se eficazes. A única coisa que era certa era a mudança, logo este foi um factor que foi levado em conta na elaboração de novas teorias de liderança. Com as teorias situacionais/contigênciais os académicos defendiam que os líderes fazem mais do que simplesmente agir, porque muitas das vezes têm de reagir a determinadas situações.

Após vários estudos realizados pelas universidades de Michigan e Ohio no âmbito da teoria comportamental, é possível observar que vários padrões de comportamentos dos líderes eram eficazes numas situações e noutras não. Esta teoria assume que para diferentes situações são necessárias diferentes características, de acordo com estas teorias, não existe um único perfil psicológico ideal de um líder. De acordo com Hemphill (1949) o que uma pessoa realmente faz na qualidade de líder, está numa grande escala dependente das características da situação em que ele opera.

Num processo contínuo as pesquisas de Lewin et al (1939), os académicos procuram chegar a um consenso e definem três estilos de liderança e identificaram em que situações cada estilo funciona melhor.

Como sumariado em Wormer et al. (2007) o estilo autoritário é mais adequado para períodos de crise mas tem a inconveniência de falhar satisfazer e motivar os seguidores. Em relação ao estilo democrático, este é mais adequado em situações que requerem um consenso. Por fim o estilo *laissez-faire* é apreciado pelo grau de liberdade que proporciona, mas como o líder não toma o comando, a sua atitude pode ser percebida como um fracasso em problemas organizacionais prolongados ou difíceis.

Desta forma os académicos definiram o estilo de liderança como continência da situação, o que é classificado como teoria da continência ou contingências. Existem quatro teorias contigênciais de liderança que se têm relevado mais proeminentes: modelo de contingência de Fiedler, modelo de decisão de Vroom-Yetton, *path-goal theory* e a teoria situacional de Hersey-Blanchard.

O modelo de contingência de Fiedler (1967) fundamenta a eficácia do líder naquilo em que o autor nomeou de contingência situacional. Isto resulta da interação do estilo de liderança e as características específicas da situação (controle situacional). A teoria é definida por dois tipos de líder, aqueles que têm a tendência a completar as tarefas desenvolvendo boas relações com o grupo (*relationship-oriented*) e aqueles que têm como preocupação principal a execução da tarefa (*task-oriented*).

De acordo com Fiedler (1967) não existe um líder ideal, ambos (*task-oriented* e *relationship-oriented*) podem ser eficazes se a sua liderança for adequada à situação. Quando existe uma boa relação entre o líder e o membro da equipa, uma tarefa muito estruturada e o líder tem uma elevada posição de poder, a situação é considerada como favorável. O autor nas suas investigações concluiu que os líderes *task-oriented* são mais eficazes em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis, enquanto os líderes *relationship-oriented* obtêm um melhor desempenho em situações favoráveis intermédias.

A próxima teoria a ter em conta foi concebida por Vroom e Yetton (1973) e posteriormente Vroom e Jago (1988). Os autores desenvolveram uma taxonomia para descrever situações de liderança, a qual é usada num modelo normativo de decisão onde os estilos de liderança estão ligados a variáveis situacionais, definindo qual a abordagem mais adequada para cada situação (Vroom e Sternberg, 2002). Esta abordagem era algo de novo porque apoiou a ideia de que o mesmo gestor pode contar com diferentes abordagens à tomada de decisão em grupo, dependendo dos atributos de cada situação.

A *path-goal theory* de liderança foi desenvolvida por House (1971) e foi baseada na teoria das expectativas de Victor Vroom. Segundo House (1971) a essência desta teoria é verificar em que medida a eficácia do líder se encontra condicionada pela sua capacidade de intervir no processo motivacional dos seus seguidores, de forma a garantir o seu maior empenho na tarefa em questão e uma maior satisfação. Esta teoria identifica quatro comportamentos dos líderes: *achievement-oriented*, directivo, participativo e apoio ou encorajamento. Comportamentos estes que são contingentes aos factores do ambiente e às características dos seguidores.

O modelo *path-goal* afirma que os quatro comportamentos de liderança são contínuos e que os líderes podem adoptar qualquer um dos quatro, dependendo do que a situação exige.

O modelo situacional de liderança proposto por Hersey e Blanchard (1969) com o nome de teoria do ciclo de vida da liderança, mais tarde foi mudado o nome para teoria situacional de liderança (Hersey e Blanchard, 1977). Esta teoria sugere quatro estilos de liderança e quatro níveis de desenvolvimento dos seguidores. Para a melhor eficácia, o modelo solícita que o estilo de liderança deve corresponder ao apropriado nível de desenvolvimento do seguidor. Segundo esta teoria o comportamento torna-se uma função não só das características dos líderes, bem como das características dos seguidores.

Teorias Contemporâneas

Teoria *Servant*

O conceito de *servant leadership* foi inicialmente desenvolvido por Robert Greenleaf na década de 70, enquadrando-se numa época onde as teorias com uma

orientação para as pessoas floresceram. Um líder *servant* tem de mostrar uma série de habilidades especiais como uma escuta receptiva, poder de persuasão, e saber articular ideias e comunicar de forma eficaz (Greenleaf, 1977), características indispensáveis para possuir uma orientação para as pessoas.

Este tipo de liderança pressupõe que o líder exerça uma forte dedicação aos seus seguidores, como indicado por Greenleaf (1977), o foco da *servant leadership* está sobre os outros e não em de si mesmo e na compreensão do papel do líder como um servo. Ao assumir que o líder tem um papel de servo, estes têm de estar extremamente atentos às necessidades dos seguidores para que sejam resolvidas. O objectivo principal desta tipologia de liderança é servir e satisfazer as necessidades dos outros, o que deve ser a principal motivação para a liderança (Russell e Stone, 2002).

A teoria de *Servant Leadership* atribui uma maior responsabilização aos seguidores no futuro da organização, assumindo que estes têm um papel fundamental. Pela razão que o conceito de *Servant leadership* pode ser definido como a crença que os objectivos organizacionais vão ser alcançados numa base de longo-prazo, através de em primeiro lugar facilitar o crescimento, desenvolvimento e o bem-estar geral dos indivíduos que compõem a organização (Stone, Russell e Patterson, 2004). Os líderes trabalham para a obtenção dos resultados das suas organizações, ao dar atenção prioritária às necessidades dos seus colegas e aqueles que servem, depositando uma ênfase no desenvolvimento pessoal e no *empowerment* dos seguidores.

Esta teoria é muito semelhante com a liderança transformacional, apresentada mais à frente, principalmente com os elementos de *inspiration* e *individualized consideration* (Bass, 2000), devido à sua evidente orientação para as pessoas e à atenção especial dada às necessidades dos seguidores. Por essa razão na literatura a *servant*

leadership surge muitas das vezes para realizar uma comparação com a liderança transformacional em determinadas situações.

Teoria Transaccional

Segundo Burns (1978) esta teoria foca-se em interacções específicas entre os líderes e os seguidores, o líder transaccional tem o poder de realizar determinadas tarefas e recompensar e punir de acordo com o desempenho da equipa. As interacções transaccionais englobam a maior parte das relações dos líderes com os seguidores (Burns, 1978). É dada a oportunidade ao gestor de liderar o grupo, e o grupo concorda em seguir a sua liderança para alcançar um determinado objectivo em troca de alguma coisa que beneficie os elementos do grupo, ou seja, estabelece-se uma relação com base na reciprocidade.

Os líderes transaccionais lideram através de incentivos específicos e motivam com recurso a uma troca de um elemento por outro (Bass, 1990). Estas transacções são um método pelo qual um indivíduo obtém influência e mantém-na com o passar do tempo. O poder depositado no líder poderá ser utilizado para avaliar, corrigir e treinar os subordinados quando a produtividade não se encontra ao nível desejado e recompensar eficazmente quando o resultado esperado é atingido. Alguns exemplos desta troca de recompensas incluem a habilidade do líder de cumprir promessas realizadas de reconhecimento dos trabalho executado, pagar aumentos salariais e proporcionar avanços na vida profissional para os trabalhadores que obtiveram um bom desempenho (Bass, 1990).

Avolio, Waldman e Yammarino (1991) sugeriram que a liderança transaccional está centrada em formas de gerir o status quo e manter as operações realizadas no dia-a-dia dos negócios. Em contrapartida não é dada a atenção devida à identificação dos

caminhos que a organização deve seguir e à determinação de como os trabalhadores podem exercer as suas funções tendo em vista os objectivos, o que caso se verificasse aumentaria a sua produtividade em consonância com os objectivos e consequentemente aumentava a rendibilidade da organização.

Vários estudos indicam que a liderança transaccional no início dos anos 90 é o método de liderança mais observado nas organizações (Avolio, Waldman e Yammarino, 1991; Seltzer e Bass, 1990). A atenção da liderança eficaz iniciou uma mutação, no sentido em que já não é necessário que os líderes procedam a avaliações constantes, a um controlo rigoroso do trabalho e assegurar que a pessoa mais eficaz desempenhou as suas funções da forma mais eficiente. Nesta nova era os líderes precisam de um envolvimento activo dos seguidores para alcançar os objectivos da organização.

Teoria Transformacional

A teoria transformacional é um dos temas mais investigados hoje em dia pelos académicos, tal como a teoria que domina actualmente o pensamento da investigação sobre liderança (Judge e Piccolo, 2004), pode ser considerado o estilo de liderança que cria valor e uma mudança positiva para os seguidores.

Em contraste à focalização de onde a organização se encontra hoje e a manutenção do status quo (o resultado final de liderança transaccional), os líderes transformacionais olham para onde a organização se deve dirigir e determinam como lidar com a mudança a níveis internos e externos, tal como as necessidades dos empregados para alcançar os objectivos (Avolio, Waldman, e Yammarino, 1991).

Esta teoria teve origem em Burns (1978) que via a liderança transformacional como o extremo oposto da transaccional, Bass (1985) expandiu o conceito e foi

aperfeiçoado anos mais tarde por Bass e Avolio (1994), na qual defendem a liderança transformacional como uma expansão da transaccional.

De acordo com o trabalho de investigação realizado por Burns (1978), o poder tradicional, que deriva da posição do líder numa estrutura burocrática e hierarquizada, mais associado com a teoria transaccional, está a tornar-se obsoleto e os líderes eficazes trabalham de dentro para fora para transformar a sua organização e trabalhadores.

Burns (1978) argumenta que os líderes transformacionais motivam a sua equipa com o objectivo de a tornar eficaz e eficiente. Solicitam ainda aos seguidores para transcenderem os seus próprio interesses pelo bem do grupo ou organização. Neste processo a comunicação é a base para a realização dos objectivos, focando o grupo nos resultados finais pretendidos ou nas metas a atingir. Os líderes transformacionais estão sempre à procura de formas para mover a organização, para esta atingir a visão da empresa ou do líder. O conceito passa muito mais por uma ideia de progresso e desenvolvimento.

Mais tarde Bass (1985) desenvolveu o conceito de liderança transformacional, ao argumentar que os seguidores de tais líderes possuem sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito perante o líder e irão realizar mais do que o esperado no início das suas funções. O líder transforma e motiva os seguidores com o recurso a carisma, estimulação intelectual e consideração individual. A finalidade do líder é procurar por novas formas de realizar o trabalho, enquanto tenta identificar novas oportunidades face às ameaças existentes e prescindir do status quo, ao alterar o ambiente empresarial.

Existem quatro componentes do conceito de liderança transformacional estabelecidos por Avalio, Waldman e Yammarino (1991):

- *Individualized consideration*

Consiste no grau em que o líder atende às necessidades de cada seguidor, actua como mentor ou treinador e ouve as preocupações e necessidades do seguidor. O líder concede empatia e apoio, mantém a comunicação aberta e coloca desafios aos seguidores. Este conceito também reúne a necessidade de respeito e realça a contribuição individual que cada seguidor pode realizar para a equipa. O seguidor possui uma vontade e aspirações a desenvolver as suas capacidades e obtém uma motivação intrínseca para as suas tarefas a realizar.

- *Intellectual stimulation*

Entende-se por este conceito o grau no qual o líder desafia os elementos que estão previamente definidos, corre riscos e solicita ideias aos seguidores. Os líderes com esta capacidade estimulam e encorajam a criatividade dos seus seguidores, com o objectivo de sustentar e desenvolver pessoas com capacidade de pensar de forma independente. Para estes líderes os problemas são encarados como situações inesperadas e valiosas, são desta forma vistos como oportunidades de aprendizagem. O objectivo do estímulo intelectual passa por fazer com que os seguidores coloquem questões, reflectem sobre o assunto em questão e encontram uma melhor forma de executar as suas tarefas.

- *Inspirational motivation*

Baseia-se no grau pelo qual o líder articula uma visão da empresa, de forma a ser apelativa e inspiradora para os seguidores. Os líderes que possuem *inspirational motivation* desafiam os seguidores com padrões elevados, comunicam com optimismo sobre os objectivos futuros e providenciam um significado para a tarefa em mãos.

Em relação aos seguidores, os fins e o propósito das tarefas a executar proporcionam a energia necessária para movimentar e orientar um grupo para a frente. No sentido em que os seguidores estarão dispostos a investir mais esforço nas suas tarefas se eles estiverem encorajados e optimistas em relação ao futuro e acreditarem nas suas capacidades.

- Idealized influence

Funda-se no princípio de que os líderes são admirados, respeitados e de confiança. Os seguidores identificam-se com os seus líderes e querem seguir-lhes o exemplo. Um dos factores que o líder utiliza para ganhar confiança com os seus seguidores está centrado em considerar as necessidades dos subordinados sobre as suas necessidades. O líder partilha o risco com os seus seguidores e é coerente com a conduta ética, princípios e valores subjacentes.

A complexidade da envolvente e a pressão que a mudança exerce exige que sejam delineadas estratégias adequadas à constituição da estrutura da organização, tal como de todos os elementos que compõem a sua envolvente. Desta forma o líder assume uma posição com muito relevo para o sucesso empresarial, pois todas as suas decisões e linhas orientadoras terão um impacto nas acções da empresa, tal como nos seus seguidores. De acordo com Shrivastava e Nachman (1989) a liderança estratégica surge em processos de tomada de decisão, tais processos tornam-se o veículo para os indivíduos e grupos moldarem as estratégias organizacionais.

É com a teoria transformacional que nos debatemos com mais interesse nos dias de hoje, no sentido em que esta sugere uma mudança ou alteração do status quo da organização. Desta forma permite alinhar a organização com uma envolvente muito

dinâmica e com um elevado ritmo de mudança, sendo poucas as empresas que podem permanecer imutáveis com as alterações dos tempos.

A teoria transformacional também sugere a existência uma melhor relação com os subordinados tal como uma aposta na sua formação e desenvolvimento de factores como a criatividade, ponto este que vem ao encontro das mais recentes teorias de recursos humanos que vêem o trabalhador como um activo para a empresa, ou seja, um elemento que pode acrescentar valor à empresa.

Metodologia

Para a realização deste trabalho final do mestrado será utilizada uma abordagem teórica, sustentada por uma revisão de literatura de vários artigos sobre o tema de liderança e analisá-los com recurso à matriz definida para o caso.

A investigação para a elaboração deste trabalho foi realizada com recurso às bases de dados disponíveis para consulta nas instalações do instituto superior de economia e gestão, nomeadamente a Emerald, JSTOR, B-on e Pro-quest. Tal como as publicações e livros disponíveis no edifício da biblioteca, principalmente para a parte da revisão de literatura, para proceder à pesquisa das teorias de lideranças existentes na literatura.

No decurso da fase de investigação foram utilizados as ferramentas de filtros disponíveis pelas bases de dados de modo a auxiliar e a tornar o fornecimento de resultados mais preciso. O filtro utilizado com mais frequência foi a opção de os resultado de pesquisa incorporarem apenas artigos provenientes de publicações académicas, excluindo outros elementos, como por exemplo revistas de economia e negócios, de modo a aumentar a validade do trabalho. No decorrer da pesquisa com o fim de aumentar a velocidade de pesquisa foram, a título de exemplo, utilizadas as seguintes *keywords*: *leadership, strategic leadership, leadership status quo, leadership results, leadership innovation, leadership relations, leadership work-oriented*.

Ao total foram encontrados e revistos noventa e dois artigos relacionados com a temática de liderança. Dos quais setenta e três eram de interesse para o tema abordado, sendo rejeitados dezanove artigos, devido a não se concentrarem no tema desejado ou

com as dimensões definidas para a matriz a ser apresentada na próxima parte do trabalho.

Os artigos que foram escolhidos para incorporarem a matriz preenchida, foram os que se relevaram os mais pertinentes e com mais interesse para a dimensão em que este se insere. Foi decidido que cada quadrante da matriz será composto por 3 artigos e serão colocados de forma crescente no quadrante, ou seja, uma posição superior implica uma maior ligação com o quadrante, devido ao artigo possuir uma relação mais evidente com as dimensões indicadas. Alguns dos artigos referenciados estão presentes na matriz com uma simplificação do seu título, de modo a facilitar a gestão do espaço e o enquadramento dos artigos na matriz.

Apresentação da matriz e temática

Matriz

Este trabalho pretende analisar a temática de liderança, tendo em conta duas variáveis definidas durante a etapa de concepção da ideia para o trabalho. A principal concepção é a apresentação de uma matriz que assume uma estrutura de 2X2 constituída por duas variáveis, nomeadamente “receptividade do líder face à mudança” e o “papel do líder e a orientação das suas políticas”.

A matriz será composta por quatro sectores, onde se conjugam algumas dimensões relevantes na mentalidade de um líder, de acordo com o entrosamento das duas variáveis (ver figura 1). É neste sentido que a cada um dos quadrantes será associado um tipo de combinação de posições reveladas pelo líder, de acordo com as variáveis e dimensões apresentadas. É sobre estes quadrantes que recai o trabalho de pesquisa de literatura, no sentido de preencher os quadrantes com artigos de autores que abordam o assunto ou assumem uma posição próxima das dimensões correspondentes ao quadrante da matriz.

Para analisar a variável de receptividade do líder face à mudança foram atribuídas duas dimensões: inovador e conservador. Tal como o nome da variável indica estas dimensões pretendem analisar qual a reacção do líder face a uma mudança que se verifica quase numa base diária, tal como observar qual o clima que é impresso na organização e as barreiras levantadas ou elementos facilitadores da penetração da mudança do meio na organização.

No que diz respeito ao papel do líder e a orientação das suas políticas, a variável encontra-se dividida em duas dimensões: pessoas e trabalho. O objectivo destas dimensões é verificar qual o factor a que o líder atribui mais importância, ou seja, se

prefere construir relações com os trabalhadores de modo a criar um clima mais informal que seja propício ao aumento da cooperação e aprendizagem ou uma situação de forte estruturação de actividades e processos onde o objectivo primordial será a performance.

Os quadrantes resultantes da combinação das dimensões são os seguintes:

- Inovador/Pessoas
- Inovador/ Operações
- Conservador/Pessoas
- Conservador/Operações

Figura 1: Matriz simples

Receptividade do líder face à mudança	Inovador	Q2	Q1
	Conservador	Q4	Q3
		Operações	Pessoas

Papel do líder e a orientação das suas políticas

É importante justificar a escolha das variáveis para a matriz proposta, tendo em conta a sua presença na literatura e a coerência de conjugação de elementos entre variáveis. Estas são as dimensões que fazem mais sentido e que por assim dizer, apresentam um certo grau de oposição entre si (Inovador/Conservador e Pessoas/Operações), mas nunca negando a possibilidade de um líder assumir uma posição balanceada entre as duas perspectivas atribuído o mesmo grau de importância aos elementos.

Existem vários artigos (Glover, Friedman e Jones 2002; Ahn, Adamson e Dornbusch 2004; Zaccaro e Banks 2004; Groves 2006) que apontam que é necessário realizar uma boa gestão da mudança nas sociedades actuais, sob pena de nunca alcançar uma vantagem competitiva face a um mercado dinâmico e hostil. A mudança é um elemento complexo influenciado por vários factores, como por exemplo políticos, económicos e tecnológicos. As alterações da estrutura do mercado e sociedade produzem efeito sobre as organizações, o estudo desses efeitos tem-se relevado de considerável interesse para os académicos.

Outro tema que é apresentado neste trabalho, corresponde a qual é o elemento da organização a que se dirigem as políticas do líder, com o intuito de mostrar que este ponto reflecte em muito a atitude do líder na organização, tendo em conta o estado da literatura actual existem vários artigos que estudam os efeitos dos líderes nos seus seguidores e formas de melhorar a performance da empresa, que serão referidos nos respectivos quadrantes. A procura do melhor desempenho e da melhoria da produtividade da organização tem sido alvo de debate nos últimos tempos tendo em conta as novas premissas do meio que afectam a empresa. Tal como toda a rede de relações no interior da estrutura organizacional, que espelha as responsabilidades e oportunidades de desenvolvimento concedidas aos seguidores.

Tendo em conta as razões apresentadas é de interesse escolher como assuntos em análise a receptividade dos líderes face à mudança e o papel do líder e a orientação das suas políticas.

O principal ponto em contraste que mais sobressai poderá ser um confronto entre um paradigma mais recente e um mais antiquado, mas que ainda se reflecte em muitas organizações nos dias de hoje.

Pode ser assumido que o quadrante que diz respeito a Inovação/Pessoas represente o paradigma mais recente com uma estreita ligação com a teoria de liderança transformacional, de acordo com Avolio e Jung (1999) a liderança transformacional envolve o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre líderes e seguidores, baseada mais em confiança e compromissos do que em acordos contratuais, ajuda os seguidores a verem a importância de transcenderem os seus próprios interesses para o bem da missão e visão do grupo ou organização. Estas relações e a capacidade de motivação dos seguidores imprimem um grande dinamismo e flexibilidade nas organizações, os quais muitos acham que é fundamental para garantir competitividade. O que não quer dizer que os restantes quadrantes estejam ultrapassados e não se utilizem na actualidade.

Seguindo os princípios das teorias situacionais anteriormente apresentadas, cada estilo de liderança pode ser mais adequado para diferentes situações. Desta forma cada tipo de características representadas em cada quadrante da matriz pode ser mais adequado em diversas situações que variam consoante algumas composições das organizações, como por exemplo a qualificação dos recursos humanos, a dimensão da hierarquia, capacidade financeira, cultura da sociedade em que se insere, turbulência dos mercados, entre outros.

Receptividade Face à Mudança

Uma alta receptividade à mudança pressupõe uma mentalidade de braços abertos em relação às alterações que se verificam e também um estado de espírito da empresa que a permite realizar uma adaptação com mais facilidade. E por vezes é ele próprio que tenta criar a mudança e financia uma secção dedicada à investigação e desenvolvimento

na sua empresa. Para este caso o líder assume uma posição com uma postura de inovação.

Uma baixa receptividade à mudança envolve uma óptica mais de pé atrás em relação a tudo o que é novo. É normal que os líderes que assumem uma posição mais conservadora sejam mais velhos ou que se encontram na empresa há mais tempo, devido ao receio de perder o poder obtido ao longo dos tempos.

A inovação é uma enorme fonte de produção de literatura, as mudanças ocorrentes no mundo e nos mercados subjacentes assim a justificam. O modo como o líder aceita essa mudança e a tenta incorporar na empresa ou o próprio assume-se como um agente/impulsor da mudança.

Papel do Líder e a Orientação das suas Políticas

Uma focalização nas tarefas sugere um menor interesse pelas necessidades dos recursos humanos e é normal atribuir a maior parte dos bons resultados que a empresa pode vir a ter às estratégias seguidas e à estruturação dos processos. Processos bem estruturados são norma para a actividade diária.

Quando a atenção está voltada para as pessoas é normal que a empresa possua uma boa base de recursos humanos com elevadas qualificações, pois a formação, processos de aprendizagem e partilha de conhecimento são temas vulgares para o funcionamento da organização. As ideias dos trabalhadores têm importância e muitas são analisadas pois nunca se sabe quando pode trazer benefícios para a empresa. O líder aproxima-se dos trabalhadores e tem uma relação mais activa, desempenhando muitas das vezes um papel de mentor e de exemplo.

Análise dos Quadrantes da Matriz

Figura 2: Matriz preenchida

Receptividade do líder face à mudança	Inovador	<p><i>Group Process and Performance and Their Effects on Individual's Ethical Frameworks.</i> (Schminke e Wells, 1999)</p> <p><i>Sustainable Components of Leadership Effectiveness in Organizational Performance.</i> (Svensson e Wood, 2005)</p> <p><i>Relationship Between Leadership Styles and Value Systems.</i> (Agrawal e Krishnan, 2000)</p>	<p><i>Transformational Leadership, Creativity and Innovation.</i> (Gumusluoglu e Ilsev, 2007)</p> <p><i>Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital.</i> (Hitt e Ireland, 2002)</p> <p><i>Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership and Organizational Change.</i> (Groves, 2006)</p>
	Conservador	<p><i>Top Executive Commitment to the Status Quo.</i> (Hambrick et al, 1993)</p> <p><i>Effects of Cultural Values on Commitment to the Status Quo.</i> (Geletkanycz, 1997)</p> <p><i>Standardized Work for executive Leadership.</i> (Emiliani, 2007)</p>	<p><i>Cultural Constrains in Management Theories.</i> (Hofstede, 1993)</p> <p><i>Transactional, Charismatic and Transformational Leadership.</i> (Popper e Zakkai, 1994)</p> <p><i>Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.</i> (Bass et al, 2003)</p>
		Operações	Pessoas

Papel do líder e a orientação das suas políticas

Inovação/Pessoas

A análise começa com o quadrante inovação/pessoas, que por ventura corresponde ao mais analisado pela literatura nos últimos tempos, tendo em conta todos

os artigos examinados, a maior parte diz respeito a este quadrante. A maioria desta literatura assenta nos princípios que a inovação é um elemento necessário e que as relações são importantes, ao assumir que os trabalhadores são uma fonte de criatividade e ideias que a seu termo servem de base para uma mudança na organização.

Os autores Gumuluoglu e Ilsev (2007) apresentam uma definição de trabalhadores criativos, sendo aqueles que têm a tendência para identificar oportunidades para novos produtos, novos usos para métodos e equipamentos existentes ou gerar novas ideias relacionadas com o trabalho. Desta forma torna-se evidente que o papel desempenhado pelos trabalhadores pode ser muito importante para a inovação.

A importância do quadrante Inovação/pessoas desponta na busca de como é que uma postura inovadora da liderança tem impacto nas pessoas e como é que as pessoas deixam a sua marca na inovação da empresa. Ou seja pela relação que existe entre ambos, com o intuito de verificar se existe uma relação simbiótica entre os elementos analisados.

A literatura correspondente a este ponto afirma que as empresas têm de ser activas procurar novas oportunidades, possibilitar formação aos seus quadros e fazer com que todos os elementos se sintam como parte integrante da empresa e do seu valor.

Muitas organizações assumem uma estrutura já própria para suportar a mudança da envolvente. Possuem uma flexibilidade e elementos que podem desempenhar várias funções, no sentido em que a empresa consiga ter uma adaptabilidade mais efectiva quando se dá uma mudança. Ao assumir o papel de *first mover* uma organização pode obter uma posição de destaque no mercado, tal como estabelecer muitas das regras para a mudança, sendo mais oportuno estar no comboio da frente no que toca as alterações

das “regras” do mercado. Mas também existe o risco de caminhar por locais nunca antes explorados, aumentando a possibilidade de cometer erros nas suas decisões, porque não possui uma base de comparação.

A constante referência a uma visão do líder que precisa de ser desenvolvida e aplicada, mostra que a inovação está muito no centro da literatura, no sentido em que uma visão implica a alteração do estado/cultura/modelo de negócio da empresa para um objectivo futuro que corresponde a essa visão. Os trabalhos realizados pelos investigadores orbitam em torno dos estilos de liderança transformacional e carismática, estes estilos de liderança concentram-se na criação, comunicação e implementação da visão do líder, definida como um futuro vigoroso e desejado na situação organizacional que motiva os seguidores (Berson et al, 2001; Strange e Mumford, 2002).

Mas possuir uma visão por si só não chega é necessário que todos os elementos da empresa incorporem e aceitem essa visão, caso contrário será muito difícil torna-la realidade, pois pode ser alvo de sabotagem. Desta forma é necessário que o líder construa processos para dar a conhecer essa visão e fazer com que os seus seguidores se consigam rever na visão. Para tal efeito é necessário que os líderes possuam boas capacidades de comunicação, no sentido em que um líder visionário eficiente possui a capacidade de comunicar de uma forma enérgica uma visão cativante que inspira os seguidores (Groves, 2006). Tal como uma relação com os seus trabalhadores, ao possibilitar que estes participem no processo de tomada de decisão no que diz respeito às mudanças envolvidas na persecução da visão. A participação dos seguidores no processo de mudança torna-se um elemento importante, estes podem contribuir novas

ideias sobre processos, produtos ou normas, o que age como um facilitador da aceitação da mudança.

Desta forma é importante que os trabalhadores associem-se de uma forma activa ao processo criativo relacionado com a mudança, ou seja, possibilitando que estes participem na tomada de decisões sobre como implementar a mudança (Zaccaro e Banks, 2004). Ao ter a noção que as suas ideias e opiniões são escutadas, faz com que a mudança seja aceite com mais naturalidade, ao criar um menor número de barreiras. Outro factor que ajuda a minimizar a resistência que os seguidores possam demonstrar pela mudança é o acréscimo da sua noção da justiça processual (Bader, 2004). No sentido em que o processo apresenta uma maior transparência para os seguidores, possuindo também o sentimento que a mudança e a visão do futuro também são seus.

Outro ponto de concordância será a da rentabilização dos seguidores permitindo que estes tenham uma participação activa no processo criativo, é desta forma que a literatura refere como um ponto fundamental procurar que os seguidores realizem uma aprendizagem contínua e que estejam motivados e inspirados para se transcender a si próprio, aumentando a sua contribuição para a organização. As organizações sentem a necessidade de atribuir mais valor aos elementos que ao desempenhar as suas tarefas definidas procura trazer novas ideias ou introduzir alterações que beneficiam os processos que realizam.

É de notar uma relação de proximidade entre os principais pilares da teoria da liderança transformacional e este tópico, principalmente com os aspectos definidos anteriormente que consistem em *Individualized consideration*, *Intellectual stimulation*, *Inspirational motivation* e *Idealized influence*. Estes elementos têm o objectivo de

transformar as pessoas na base de criatividade para as organizações, daí a importância que o líder deve atribuir à construção de uma relação com os seus seguidores. Tendo a noção que as suas acções vão servir de modelo para os seus seguidores, logo elementos como a credibilidade, integridade e confiança assumem uma importância significativa.

Muitos autores ao abordarem temas relacionados com os trabalhadores sugerem que os seus líderes devem criar condições para que estes se desenvolvam, de forma a criar valor para empresa e que possam contribuir para os resultados da empresa de uma forma activa (Hitt e Ireland, 2002; Tucker e Russel, 2004; Ilies, Judge e Wagner, 2006). Logo existe um incentivo a que estes trabalhadores transcendam as suas capacidades e ganhem novas aptidões que irão melhorar o seu desempenho. Mas a solução para esta questão não se resolve simplesmente com a possibilidade de acesso a formação. Existem ainda outros factores a ter em conta, como a relação estabelecida entre os seguidores e o líder e a delegação de poderes tal como o aumento de responsabilidades para os trabalhadores tal como a participação no processo de tomada de decisão.

As relações existentes no interior de uma organização são um tema já investigado por vários autores, como Katz e Kahn (1978) e mais recentemente Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (2003), às quais foram atribuídas a designação de sistema social.

Para o assunto em abordagem o elemento mais relevante é a necessidade do líder fomentar a construção de relações entre si e os seus seguidores. Os líderes estratégicos devem construir relações eficientes para com os elementos do grupo e criar uma cultura de confiança por todos os elementos de grupo incluindo o líder (Hitt e Ireland, 2002).

Este facto imprime outra dinâmica do ambiente de trabalho, ao agir como um facilitador de comunicação e de transmissão de conhecimento e informações.

O processo de *empowerment* funciona também como um ponto a favor da inovação e da visível importância atribuída aos trabalhadores. No estudo realizado por Spreitzer, Janasz e Quinn (1999), foram encontradas evidências que o *empowerment* tem ligações com a inovação, *upward influence*, que reflecte a tentativa de influenciar alguém superior na autoridade hierárquica, e a inspiração dos subordinados, as quais representam características associadas a uma orientação para a mudança, e possui uma relação negativa com a manutenção do status quo.

Um elemento para qual o líder delegou responsabilidades não vai ficar à espera que lhe expliquem como resolver os problemas que surgem. Por sua vez este elemento procura adoptar uma perspectiva mais activa, ao procurar a solução para os problemas e procuram mostrar ao líder que a delegação foi uma opção correcta. Este processo tem assumido cada vez mais visibilidade muito pela razão do aumento dos níveis de formação dos trabalhadores, o que possibilita uma maior capacidade para assumir responsabilidades.

Para além dos tópicos já abordados é possível referir a questão de mudança na cultura da empresa, que para além de reflectir um sentimento de inovação por parte do líder implica a interacção de vários elementos da empresa.

Como apresentado por Smith (2003) em casos de alteração da cultura da empresa as pessoas que a integram desempenham um papel importante, pois estas são as primeiras a barrar o sucesso dessa mudança. Desta forma é necessário demonstrar aos trabalhadores que a mudança é necessária e importante tanto para eles como para a

empresa e referir que nem sempre os resultados das inovações surgem a curto prazo, mas sim a médio/longo prazo e que todos os elementos poderão retirar benefícios. É realidade que o estudo de Smith (2003) faz referência a mudanças de cultura, mas ao mesmo tempo mostra que as mudanças de cultura surgem maioritariamente associadas a outro tipo de mudança realizada na empresa, como é o exemplo de alterações efectuadas a níveis de introdução de novas tecnologias, reestruturações, expansões de negócio e fusões aquisições.

De uma forma resumida o líder presente em inovação/pessoas é uma pessoa com uma abertura à mudança e que procura integrar as pessoas no processo de mudança, desta forma este revela que as pessoas são importantes para a empresa e ao reconhecer isto os trabalhadores serão dotados de uma motivação extra para executar as suas funções.

Este ponto é o mais adeptos consegue angariar de entre os autores analisados. Os princípios baseiam-se em manter uma postura aberta à inovação, tal como uma aposta nas pessoas que trabalham para a estrutura organizacional, partindo de um princípio que sem as pessoas a organização não existe.

Inovação/Operações

Neste quadrante o foco do líder nas operações surge aliado à inovação. Esta última surgirá com a finalidade de aumentar o desempenho da empresa, ao contribuir para a melhoria dos seus resultados. Desta forma a inovação terá uma forte tendência a recair sobre o desenvolvimento de novos processos e produtos. O objectivo do líder

será, com base em estruturas e processos já existentes, desenvolve-los de uma forma contínua, obtendo uma performance que é considerada ideal para o estado da empresa.

Essa performance desejada pode ser traduzida por uma visão que o líder tenta passar da teoria à prática, implementando-a. Existem vários artigos que abordam o tema da performance e dos resultados derivados de diferentes tipos de liderança (Avolio e Jung, 1999; Bass et al, 2003; Svensson e Wood, 2005). Na perspectiva deste quadrante o desenvolvimento dos processos organizacionais assume um carácter de importância para a adaptabilidade da organização, tal como para estimulação da estrutura empresarial e proporciona uma contribuição de grande valor para os resultados da empresa.

Uma maior preocupação com as operações faz com que exista um grande relevo na execução das tarefas tal como estão estruturadas, seguindo à linha as ordens definidas pelo elemento que desempenha o papel de líder. Schminke e Wells (1999) mencionam que uma forte ênfase do líder em *initiating structure*, envolve a atribuição de tarefas, a imposição regras, metas e prazos e acompanhar de perto o desempenho dos membros do grupo. Como apresentado na revisão de literatura o elemento *initiating structure* é uma das dimensões do comportamento do líder, identificadas pelos estudos de liderança de Ohio, representando uma orientação para as tarefas. Quando o líder demonstra comportamentos mais próximos de um estilo *task-oriented* todos os esforços desenvolvidos têm uma relação estreita com os processos e as normas da organização.

É neste sentido que as normas assumem um papel importante, pois estas indicam os comportamentos e atitudes esperadas dos seguidores pelos seus respectivos superiores a melhor forma de realizar determinada tarefa na óptica da organização. Pois a performance do líder dependera dos resultados obtidos. Nas organizações a eficácia da

liderança e a performance da empresa são normalmente avaliadas por meio de parâmetros, tais como os balanços, lucros, quotas de mercado, receitas e valor das acções (Svensson e Wood, 2005).

Neste quadrante o líder possui comportamentos mais próximos de um gestor, como tal o seu comportamento perante os trabalhadores assume diferenças em relação a um líder que se enquadre no quadrante inovador/pessoas. Nomeadamente uma maior distância no que diz respeito ao relacionamento entre líder/seguir, o modo de como é escutado as ideias dos seguidores e a participação no processo de tomada de decisão referente às inovações/mudanças que serão impostas aos processos e estruturas existentes com o intuito de manter o processo de mudança mais controlado e exercendo uma maior influência.

Segundo Agrawal e Krishnan (2000) os líderes com uma orientação para as tarefas simplesmente direccionam os seus subordinados, com pouca preocupação para o fornecimento de explicações ou envolvimento. Este estilo de liderança é denominado de *task-oriented* ou *work-oriented*, no qual o líder procura criar relações com pouca proximidade em relação aos seguidores, tal como não providencia uma orientação específica, pela razão de simplesmente estabelecer as metas ou atribuir tarefas, ou seja, mostra o rumo que têm de seguir, mas não acompanham o progresso dos seguidores. Os componentes mais importantes para este tipo de líderes são os resultados, produtividade e *outputs*.

Um líder com uma orientação para as tarefas coloca uma forte ênfase na realização dos objectivos através da fixação de metas e definindo o papel dos membros dos grupos, desenvolvendo uma estreita supervisão da conclusão dos

trabalhos, agendamento, dirigindo os subordinados e planeamento (Schminke e Wells, 1999). Seguindo este ponto, este tipo de líder tem uma forte inclinação para os procedimentos e tem preferência pela realização de um trabalho bem estruturado.

Com a rápida mudança e constantes alterações nos mercados os ciclos de vida dos produtos e tecnologias são encurtados por vários motivos já referidos anteriormente neste trabalho. As organizações têm a necessidade de realizar uma forte aposta na investigação e desenvolvimento de novos produtos e processo de modo a poder manter uma posição competitiva nos mercados cada vez mais amplo e sujeitos a uma maior concorrência. A presença de inovação neste quadrante vem no seguimento da ideia generalizada de que uma organização estática não é a solução, como West (1995) referiu, é de uma extrema importância questionar os paradigmas fundamentais pelos quais as organizações e sociedade se identificam. Impondo um movimento de mudança e com o pensamento que existe sempre algo melhor que pode ser alcançado.

Apesar do estilo de liderança transformacional estar directamente ligado ao quadrante anteriormente analisado devido à forte ligação com a inovação e com as pessoas, de acordo com alguns autores, tal facto pode ser contestado, ao realizar em paralelismo com o estilo *servant leadership*. Autores como Stone, Russell e Patterson (2004) argumentam que o estilo de liderança transformacional apesar de reconhecer a importância dos trabalhadores tem uma tendência em focar-se mais nos objectivos organizacionais, em comparação com o estilo *servant leadership* tem um maior foco nas pessoas que a seguem os líderes. Os líderes que se enquadram num estilo de *servant leadership*, possuem um estilo de liderança que está mais interessado com o bem-estar

emocional dos empregados do que a liderança transformacional (Smith, Montagno e Kuzmenko, 2004).

No seguimento das linhas de pensamento da relação da liderança transformacional com os objectivos organizacionais, Yukl (1998) mencionou que na liderança transformacional o foco do líder é direccionado para a organização e os seus comportamentos visam construir um compromisso dos seguidores para os objectivos organizacionais, através do *empowerment* dos seguidores para realizarem esses objectivos. Em referência à liderança transformacional Stone, Russell e Patterson (2004) apontam que o foco primário está na organização, com o *empowerment* e desenvolvimento dos seguidores como elementos secundário utilizado para alcançar os objectivos da organização. Como neste quadrante parte-se do princípio que a execução das operações e os resultados são mais importantes do que as relações, o estilo de liderança transformacional, de acordo com este ponto de vista poderia ser encaixado neste quadrante.

Em suma existe uma maior importância atribuída aos resultados obtidos e à performance verificada nas unidades da empresa, que podem assumir a forma de equipas ou de divisões. Neste caso o trabalhador passa para um segundo plano, devido ao pouco destaque que possui face à perseguição dos objectivos.

Conservador/Pessoas

No que diz respeito a este quadrante o líder reconhece a importância da construção de relações e desenvolver esforços para criar um bom ambiente de trabalho mas não adopta uma postura inovadora, ou seja, status quo é valorizado. As relações são estabelecidas de forma a existir uma maior proximidade entre os líderes e os seguidores,

o que faz com que exista uma melhoria na comunicação, facilitando a transmissão de conhecimento e as ordens chegam de forma clara a quem tem de as executar.

Existem vários elementos que aproximam este quadrante com a teoria de liderança transaccional. Como por exemplo, não exigem que o trabalhador se transcenda nem supere os seus próprios campos de actuação, é estabelecida apenas uma relação suportada por trocas com os seguidores, performance em troca de recompensas, ou seja, é importante recompensar a performance e o desempenho das tarefas executadas.

O principal objectivo dos líderes transaccionais é a definição de metas, clarificar a ligação entre performance e recompensas e proporcionar um *feedback* construtivo de modo a manter os seguidores na tarefa (Bass, 1985). Tanto a atribuição de recompensas como o *feedback* proporcionado, implicam uma relação de maior proximidade com o seguidor, tendo em contraste a relação de um líder orientado para as tarefas, porque é necessário ter contacto com o trabalhador para que o líder possa sondar quais são as suas necessidades e proporcionar um *feedback* com maior autenticidade. Ao conceder as recompensas aos trabalhadores este estilo de liderança reconhece que os funcionários representam um papel importante no desempenho da organização.

A ligação com as pessoas vem no encalço da atenção que o líder dá às necessidades dos seus seguidores e dos sistemas de trocas e recompensas que utiliza para motivar. De acordo com Daft (2002), a liderança transaccional reconhece as necessidades dos seguidores e posteriormente define o processo de trocas para ir ao encontro dessas necessidades. O líder tem uma preocupação com a motivação dos seus seguidores, que se traduz no conhecimento das suas necessidades, e tem a intenção de recompensar o bom desempenho. O acto de recompensar, para além de motivar os

seguidores, indica quais são os comportamentos desejados, que funcionam como uma bússola que mostra a direcção que os trabalhadores devem seguir.

O líder transaccional é aquele que opera com as culturas ou sistemas existentes (Waldman et al, 2001), desta forma é possível verificar a aproximação entre a liderança transaccional e o conservadorismo, porque ambos funcionam com as estruturas existentes nas organizações e não procuram imprimir um grande esforço em direcção à mudança organizacional.

Este ponto pode ser ligado ao estilo de liderança transaccional por outra razão, no sentido em que este estilo é uma forma de gestão e manutenção do status quo (Avolio, Waldman e Yammarino, 1991; Mink, 1992; Bass e Avolio, 1997). Esta gestão do *status quo* faz com que sejam mantidos os processos e políticas tal como estão, ou seja é preservada a ordem natural de funcionamento. Liderança transaccional tem ainda a característica de ser é tipicamente mais focada no curto-prazo e alinhada com a orientação de valores em culturas mais individualistas (Hofstede, 1993) e tem uma orientação para tratar dos problemas actuais (Popper e Zakkai, 1994). Para além da manutenção do *status quo*, a orientação para o curto prazo e uma orientação para os problemas actuais são indícios de elementos relacionados com o conservadorismo, porque ao estarem com uma menor atenção no futuro e assumirem uma postura mais reactiva levantam barreiras à inovação que é uma forte aliada da proactividade de uma organização.

As novas formas de pensar não são valorizados, no sentido que os métodos existentes por via da experiencia estão comprovados que dão resultado, facto que acontecesse iria trazer algum risco e instabilidade tão característico de mudanças realizados no seio das empresas e que líderes de outros estilos de liderança estão

dispostos a correr. É normal que no início do ciclo de vida das empresas os comportamentos transaccionais tomem a primazia, só depois numa fase mais madura da empresa é que são assumidos comportamentos transformacionais (Baliga e Hunt, 1988). Os comportamentos transaccionais são escolhidos no início porque permitem criar ambientes mais controláveis e estáveis que facilitam a gestão e a coordenação dos processos, elementos fundamentais para uma empresa que iniciou a sua actividade.

Em termos de receptividade do líder à mudança os comportamentos transaccionais estão mais próximos do conservadorismo. Que se pode manifestar de várias formas sendo a principal a apreciação do *status quo*, que será mais aprofundada no próximo quadrante devido à preponderância do elemento nas características do estilo de liderança que se associa ao quadrante conservador/operações.

Conservador/Operações

No que diz respeito a este quadrante, o comportamento do líder será o oposto ao referente ao quadrante inovação/pessoas. Logo é um quadrante onde a inovação não tem um papel fundamental e as relações com os seguidores não são tão cuidadas como o quadrante oposto. O líder toma uma posição onde assume pouco risco, não enveredando por um caminho de transformação constante das estruturas, que aumenta a incerteza do sistema em que este opera. Este quadrante apresenta características mais conservadoras e valoriza a estabilidade dos processos organizacionais.

A estabilidade e a repetição de processos implicam a manutenção da ordem vigente na organização e que o líder adopte uma postura mais conservadora. A conformidade, segurança e tradição, são três elementos associados ao conservadorismo, tal como teorizado por Schwartz (1992). A conformidade refere-se à restrição das

acções, desvios e impulsos susceptíveis de perturbar ou prejudicar outros e transgredir as expectativas sociais ou normas. Segurança no sentido da firmeza, harmonia e estabilidade da sociedade e organizações, das relações e da própria pessoa. E por último a tradição, que corresponde ao compromisso, respeito e aceitação dos costumes e normas que uma cultura tradicional prescreve. Estes três elementos contribuem para a estabilidade do sistema organizacional e possuem uma estreita ligação com os valores do líder, no sentido em que influenciam os comportamentos registados.

Os valores do líder têm uma influência no estilo de liderança adoptado e nas decisões tomadas, tendo em conta as suas ponderações e o modo de agir. Segundo Frietzsche (1995) os valores desempenham um papel importante na tomada de decisões. Um líder com valores de conservadorismo tem a tendência para preservar a ordem existente, ao favorecer o status quo. O que vem a ser suportado por Schwartz (1994), ao referir que os indivíduos com níveis elevados de valores relacionados com conservação tendem a evitar qualquer perturbação da ordem social ou hierarquia estabelecida, agem de acordo com o seu papel social e em conformidade com as expectativas e favorecem a propriedade e harmonia nas relações interpessoais. A vertente cultural acarreta grande impacto na preservação do status quo, pois os líderes que possuem valores mais próximos do conservadorismo favorecem a protecção das estruturas e do funcionamento actual da organização.

Neste quadrante o status quo desempenha um papel importante, porque os líderes procuram manter o estado da organização com o receio de perder uma parte do poder que detêm, tal como a incerteza e o risco que é necessário assumir. Um líder pode adquirir um compromisso perante o status quo, ao acreditar que a organização deve continuar como está, devido ao líder valorizar o actual estado da empresa e achar que

poderia existir perdas no caso de se verificarem mudanças (Hambrick, Geletanycz e Fredrickson, 1993). Essas perdas dizem respeito ao receito que existe em torno da incerteza relacionado com a mudança.

O conservadorismo pode ter muitas fontes mas a principal passa pelo medo do desconhecido e pela ameaça ao status quo. Muitos gestores não estão abertos à mudança, desenvolvem uma ligação pessoal forte às políticas existentes e perfis, o que impede de forma eficaz a mudança na estratégia da organização e nos sistemas e práticas que a suportam (Geletkanycz, 1997). Ou seja existe uma aversão ao risco e todos os inconvenientes que ele pode trazer. Jogar pelo seguro e ponderar cada decisão, no sentido em que todos os riscos são calculados. A inovação implica assumir riscos e realizar sacrifícios próprios por parte dos líderes e muitos não estão dispostos a fazê-lo, valorizando o conformismo e a posição obtida.

A escolha da manutenção do status quo pode ter origem em vários factores como apresentados por Geletkanycz (1997), ao argumentar que certos elementos culturais têm uma relação com a forma de como o status quo é encarado. É neste sentido que organizações e líderes inseridos determinadas sociedades, onde se destacam valores como o individualismo e orientação para o curto-prazo, têm uma maior predisposição para o status quo. O individualismo irá promover o status quo devido aos interesses próprios e a preservação do poder, enquanto a orientação para o curto-prazo faz com que os indivíduos tenham uma dificuldade em visionar o futuro (Hofstede, 1991).

A conjugação das dimensões de conservadorismo e operações faz com que exista uma orientação para a produção ou para os resultados, tão característico de estilos de liderança mais clássicos, como o autocrático. Os líderes autocráticos são principalmente preocupados com a realização das tarefas ou da missão, são eles que

tomam todas as decisões importantes, mantém uma distância social dos seguidores e motiva com uso a punições em substituição de recompensas (Goethals, Sorenson e Burns, 2004). O impacto das suas acções bloqueia a criatividade e desencorajam a inovação, registando assim uma ligação com o conservadorismo.

É normal que este estilo seja mais recorrente em empresas de produção do que de serviços, tal como empresas com grande estrutura hierárquica. Pois este estilo está de certa forma obsoleto, no sentido que o líder descuida em grande escala a relação com os seguidores, o que está contra as principais correntes actuais da literatura, orientadas para as relações com as pessoas. O que não quer dizer que não seja usado em situações específicas ou de grande instabilidade. Segundo Goethals, Sorenson e Burns (2004), o estilo de liderança autoritário funciona melhor em casos em que os empregados são novos e não possuem treino para desempenhar as tarefas em questão, quando existem grandes grupos, em situações que se verificar a existência de uma produção com instruções detalhadas ou volumes de grandes dimensões ou ainda em casos onde o tempo é muito limitado.

O Líder autocrático utiliza sistemas de comando e controlo para gerir a sua relação com os seguidores e com a empresa. A figura de autoridade do líder é para ser respeitada e seguida, mas a sua fonte de poder deriva de um estatuto de poder ou de um cargo hierárquico. A autoridade carismática opera informalmente através de relações humanas enquanto a autoridade tradicional e a autoridade *rational-legal* é organizada em torno de estruturas permanentes e formais (Conger e Kanungo, 1994). A autoridade tradicional corresponde principalmente aos líderes mais conservadores, que têm o seu poder directamente derivado do cargo que ocupam e são apoiados pela estrutura hierárquica da empresa e sistemas formais de normas.

Uma orientação para a produção pode reflectir-se numa tentativa de padronizar as operações, reduzindo os tempos de operação tal como o volume de recursos envolvidos. A utilização de rotinas para desempenhar várias tarefas é algo que se verifica na actualidade. Emiliani (2007) refere que o trabalho padronizado existe em várias áreas funcionais tais como a manufactura, compra e venda, engenharia e desenvolvimento de novos produtos. Ao padronizar o trabalho estão a ser criadas barreiras a novas ideias e novas formas de realizar as tarefas existentes que muitas vezes servem de fundação para a inovação.

A literatura mostra um tipo de líder/empresa ao qual existe uma grande valorização da cultura existente e das normas estabelecidas para desempenhar as funções. Indo ao encontro das três palavras que foram apresentadas no início deste quadrante, principalmente a tradição. Este quadrante na actualidade é mais verificado em situações de crise, onde é necessário exercer um maior controlo na empresa e aumentar a supervisão, garantido que todas as ordens são seguidas e todas as tarefas executadas.

Discussão dos Resultados

Face às observações na literatura e tendo em conta as características da matriz, é possível identificar 3 estilos de liderança que podem encaixar na matriz em quadrantes diferentes. Ao associar estilos de liderança a cada quadrante torna-se mais fácil idealizar as características dos líderes que podem ser inseridos no sector em questão.

A liderança transformacional possui uma aproximação muito forte ao sector Inovação/Pessoas, porque procura que as pessoas transcendam as suas capacidades e façam parte de um processo de aprendizagem contínuo que implica uma forte

preocupação do líder com o capital social e humano da organização, reconhecendo a orientação para as pessoas. Os processos de aprendizagem aliados ao objectivo dos trabalhadores superem as suas competências, fazem com que os trabalhadores ganhem novos conhecimentos que podem trazer um grande benefício para a empresa, no sentido que é criado um ambiente mais propício ao desenvolvimento de novas ideias. O líder ao ouvir e aproveitar essas ideias fornece um sinal positivo aos funcionários e mostra que tem uma postura favorável face à inovação.

No quadrante Conservador/Pessoas foi ao estilo de liderança transaccional, que foram encontradas ligações, que permitem a sua vinculação a este sector. Este tipo de líder ao procurar manter a ordem existente da empresa terá de assumir uma perspectiva mais conservadora, pois o estilo em questão representa uma forma de gestão da ordem natural de funcionamento da organização. As relações com as pessoas são estabelecidas principalmente para executar uma transacção onde cada parte possa sair beneficiada. O líder tem de estar atento às necessidades dos trabalhadores para poder definir um sistema de recompensas que pode utilizar para satisfazer as necessidades existentes, no sentido em que a sua principal forma de motivar os seus seguidores passa pela utilização de recompensas que estabelece uma relação de trocas entre líder-seguidor.

Por fim o líder autocrático está inserido no quadrante Conservador/Operações. Este estilo de liderança é mais antigo em relação aos anteriores por ser proveniente das teorias comportamentais, mas ainda pode ser observado em algumas situações de maior instabilidade e stress, como anteriormente apresentadas. O principal foco deste tipo de liderança são os resultados e as pessoas desempenham um papel secundário, logo a ligação com a dimensão “operações”. Os processos estão bem estruturados, existe uma hierarquia e uma cultura na organização que tem de ser seguida e preservada, é para

esse fim que existem os sistemas de normas rígidos, protegendo a ordem actual da empresa e mostrando ligações com o conservadorismo.

Apesar do estilo de liderança transaccional neste trabalho ter sido enquadrado com o quadrante Conservador/Pessoas tem vários traços que o podem ligar a um quadrante mais extremo como o de Conservador/Tarefas, ao mostrar algum descuido perante as pessoas e adoptar uma posição mais *task-oriented*. De qualquer forma não restam dúvidas que a liderança transaccional está associado à dimensão “conservadorismo”, pela sua preocupação com manutenção do status quo.

No que diz respeito ao sector Inovação/operações não foi aplicado nenhum estilo de liderança ou teoria, no sentido que não foram encontradas evidência que possibilitassem fazer tal ligação. Demonstrando que este será o quadrante que possui um menor grau de validade no que diz respeito à matriz.

Conclusões e Limitações

Com base na literatura analisada de publicação periódica, correspondente aos últimos 20/30 anos, é evidente que a literatura de liderança assenta muito do seu trabalho na perspectiva de *relationship-oriented*, ou seja, deixou de se focar tanto nas características do líder como era habitual nas primeiras teorias de liderança, passado a investigar as relações estabelecidas pelo líder e dando uma maior atenção aos seguidores.

É de acordo com este ponto que verifiquei com a maioria dos artigos estavam muito relacionados com as pessoas e com a mudança e inovação organizacional, assentando principalmente na liderança transformacional, que corresponde ao quadrante Inovação/Pessoas. Os artigos que abordam a temática da liderança transaccional têm na

maior parte das vezes uma comparação com a liderança transformacional, tal como já se tinha passado com a *servant leadership*. Fortalecendo a ideia que a liderança transformacional representa a principal ponto de referência e importância na literatura de liderança.

Os artigos mais direccionados para o conservadorismo eram em muito menor número, seria necessário recuar mais no tempo, em termos de análise de artigos, para encontrar artigos que abordam o assunto do conservadorismo com mais abundância, devido ao paradigma vigente ser contra este conceito. Vivemos numa sociedade em constante mudança onde a certeza de hoje pode ser a incerteza do dia de amanhã, não é viável manter uma posição conservadora por muito tempo é preciso ceder às forças impostas pelo ambiente externo da empresa.

A principal limitação do trabalho será a falta de um maior elemento prático para enriquecer o trabalho, de modo a dar uma maior validade à matriz proposta inicialmente. Outra dificuldade foi a demasiada abundância de artigos que abordam temas muito semelhantes, sempre relacionados com estilos de literatura orientados para as pessoas em detrimento de artigos mais centrados em temas que dizem respeito a estilos de liderança *task-oriented* ou a componente relacionados com o conservadorismo.

Pistas para Trabalhos Futuros

As teorias de liderança têm surgido ao longo dos tempos em harmonia com a evolução das sociedades. No seguimento da mutação constante das sociedades e mercados subjacentes, qual será o futuro da liderança? Tendo em conta a maior dependência e utilização de novas tecnologias no local de trabalho e de redes de

trabalho e com novas formas de trabalho e comunicação. Qual será o impacto que tudo isto terá nas características do líder do futuro?

Ser um líder envolve assumir responsabilidades, perante a organização e todas as pessoas que dependem de si, e num contexto de mudança constante é necessário possuir a capacidade de assumir riscos para aproveitar as oportunidades que surgem. Existem adversidades diversas não só relacionadas com o risco e a incerteza, mas também com os deveres e obrigações do líder. Será cada vez mais difícil encontrar pessoas que de livre e espontânea vontade incorporarem o papel de líder, tendo a noção de toda a carga que esse papel acarreta?

Continuará a ser viável que os líderes realizem planos para longo-prazo? No sentido em que a noção temporal dos mercados tem diminuído e as condições são cada vez mais incertas e as mais pequenas alterações num curto espaço de tempo podem pôr em causa um plano estratégico. Terão os líderes no acto da elaboração dos planos ponderar um número maior de variáveis ou encurtar o horizonte temporal?

A discussão da temática de liderança não passa por um confronto entre *task-oriented* e *relationship-oriented*, para determinar qual é a mais viável. Porque liderança sem tarefas é irrelevante e liderança sem seguidores é uma contradição do termo, a principal essência da liderança passa por uma mobilização colectiva para alcançar um objectivo comum (Cowsill e Grint, 2008). Até que ponto estes dois estilos de liderança podem ser conciliados, sem entrar em confronto e desestabilizar a harmonia do ambiente de trabalho?

Na presença dos vectores analisados da matriz e na circunstância de não existir nenhum estilo de liderança que se possa aplicar de forma directa ao vector Inovação/Operações, é de interesse proceder a um maior desenvolvimento deste

assunto. Com o intuito de pesquisar se pode ser encontrada uma maior validação para este vector, com a justificação que na literatura revista este foi o tema que dispunha do menor número de artigos relacionados.

Tendo em conta o tecido empresarial português, seria de valor elaborar um estudo aproveitando a matriz proposta e realizar o trabalho de incorporar as empresas que actuam em Portugal nos vários quadrantes da matriz. Seria ainda de interesse pesquisar que tipos de empresas apresentam os determinados estilos de liderança. As escolhas de estilo de liderança podem variar consoante diversos factores como a dimensão da empresa, a idade da empresa, o ciclo de vida da organização, o sector de actividade em que actua, a idade média dos seus trabalhadores, entre outros factores. Com o objectivo de aprofundar este trabalho e acrescentar um suporte de elementos práticos.

Referencias Bibliográficas

Livros e Monografias

Bader, P. (2004), *Employee's Commitment to Change in Organizations: An Investigation of Individual Differences and Fairness Perceptions*, Fairfax: VA, Unpublished doctoral dissertation, George Mason University.

Baliga, B. R. e Hunt, J. G. (1988), An Organizational Life Cycle Approach to Leadership, in: Hunt, J. G., Baliga, B. R., Dachler, H. P. e Schriesheim, C. A. (ed.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA: Lexington Books.

Bass, B. M. (1981), *Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990), *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2007), Concepts of Leadership, in: Vecchio R. P. (ed.), *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, 2nd edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B. M. e Avolio, B. J. (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row Publishers Inc.

Blake, R. e Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, TX: Gulf Publishing Co.

Carlyle, T. (1841), *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic History*, Boston, MA: Houghton Mifflin.

Daft, R.L. (2002), *The Leadership Experience*, Mason, OH: South-Western.

Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Goethals, G. R., Sorenson, G. J. e Burns J. M. (2004), *Encyclopedia of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Greenleaf, R. K. (1977), *Servant leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah, NJ: Paulist Press.

Hamal, G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hemphill, J. K. (1949), *Situational Factors in Leadership*, Columbus: Ohio State University Bureau of Educational Research.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1977), *Management of Organizational Behavior* 3rd Edition– *Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.

Katz, D. e Kahn, R. L. (1978), *Psicologia Social das Organizações*, S. Paulo: Ed. Atlas.

Lengnick-Hall, M. e Lengnick-Hall, C. (2003), *Human Resources Management in the Knowledge Economy*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.

Likert R. (1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill.

McCall, M. W. e Lombardo, M. M. (1983), *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*, Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.

Robbins, S. P., Walters-Marsh, T., Cacioppe R. e Millet, B. (1994), *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, Sydney: Prentice Hall.

Schwartz, S. H. (1992), Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Test in 20 Countries, in: Zanna M. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academy Press.

Spencer, H. (1841), *The Study of Sociology*, New York: D. A. Appleton.

Stogdill R. M. e Coons A. E. (1957), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.

Wormer V., Katherine S., Besthorn, F. H. e Keefe, T. (2007), *Human Behavior and the Social Environment: Macro Level: Groups, Communities, and Organizations*, New York: Oxford University Press US.

Vroom, V. H. e Yetton, P. W. (1973), *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H. e Jago, A. G. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Periódicos

Agrawal, T. e Krishnam, R. (2000), Relationship Between Leadership Styles and Value Systems, *Management and Labour Studies*, 25(2), 136-143.

Ahn, M. J., Adamson, J. e Dornbusch, D. (2004), From Leaders to Leadership: Managing Change, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.

Avolio, B. J. e Jung, D. I. (1999), Effects of Leadership Style and Followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions, *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., e Yammarino, F. J. (1991), Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership, *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.

Bass, B. M. (2000), The Future of Leadership in Learning Organizations, *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. e Berson, Y. (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Berson, V., Shamir, B., Avolio, B. e Popper, M. (2001), The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context, *Leadership Quarterly*, 12, 53-73.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.

Coswill R. e Grint K. (2008), Leadership, Task and Relationship: Orpheus, Prometheus and Janus, *Human Resource Management Journal*, 18(2), 188-195.

Emiliani M. L. (2007), Standardized Work for Executive Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1), 24-46.

Fritzsche, D. J. (1995), Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making, *Journal of Business Ethics*, 14, 909-922.

Geletkanycz, M. A. (1997), The Salience of “Culture’s Consequences”: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo, *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.

Glover, J., Friedman, H. e Jones, G. (2002), Adaptative Leadership: When Changes Is Not Enough (part one), *Organization Development Journal*, 20(2), 15-32.

Groves, K. S. (2006), Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership, and Leadership Change, *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(7), 566-583.

Gumusluoglu, L. e Ilsev, A. (2007), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.

Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. e Fredrickson, J. W. (1993), Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants, *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.

Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, *Training and Development Journal*, 23 (5), 26–34.

Hitt, M. e Ireland R. (1999), Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.

Hitt, M. e Ireland R. (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 3-14.

Hofstede, G. (1993), Cultural Constrains in Management Theories, *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

House, R. J. (1971), A Path-goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.

House, R. J. (1996), Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.

Ilies, R., Judge, T. A. e Wagner, D. (2006), Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 1-22.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Lewin, K., Lippitt, R. e White, R. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.

Locke, E. e Kirkpatrick S. (1991), Leadership: Do Traits Matter?, *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

Mink, O. G. (1992), Creating New Organizational Paradigms for Change, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9(3), 21-35.

Popper, M. e Zakkai, E. (1994), Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance, *Leadership and Organizational Development Journal*, 15(6), 3-7.

Rowe, W. (2001), Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Russell, R. F. e Stone, A. G. (2002), A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *The Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 145-157.

Schminke, M. e Wells, D. (1999), Group Process and Performance and Their Effects on Individual's Ethical Frameworks, *Journal of Business Ethics*, 18, 367-381.

Schwartz, S. H. (1994a), Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?, *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.

Seltzer, J. e Bass, B. M. (1990), Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration, *Journal of Management*, 16(4), 693-703.

Shrivastava P. e Nachman S. (1989), Strategic Leadership Patterns, *Strategic Management Journal*, 10, 51-66.

Smith B. N., Montagno, R. V. e Kuzmenko, T. N. (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Comparisons, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.

Smith, M. E. (2003), Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.

Spillane, J. P., Halverson, R. e Diamond J. B. (2004), Towards a Theory of Leadership Practice, *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. e Quinn, R. E. (1999), Empowerment to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership, *Journal of Organization Behavior*, 20, 511-526.

Stone, A. G., Russell, R. F. e Patterson, K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361.

Strange, J. M. e Mumford, M. D. (2002), The Origins of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership, *Leadership Quarterly*, 13, 343-377.

Svensson, G. e Wood, G. (2005), Sustainable Components of Leadership Effectiveness in Organizational Performance, *Journal of Management Development*, 25(6), 522-534.

Tucker, B. A. e Russell, R. F. (2004), The Influence of the Transformational Leader, *Journal of leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

Vroom, V. H. e Sternberg, R. J. (2002), Theoretical Letters: The Person Versus the Situation in Leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 301-323.

Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J. e Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *The Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143.

West, P. (1995), Infinity Goes on Trial: The Imperatives for a Sustainable Reality, *Leadership and Organization Development Journal*, 16(8), 10-16.

Wiltbank, R. Dew, N. Read, S. e Sarasvathy, S. D. (2006), What to Do Next? Case for Non-Predictive Strategy, *Strategic Management Journal*, 27, 981-998.

Zaccaro, S. e Banks, D. (2004), Leader Visioning and Adaptability: Bridging the Gap Between Research and Practice on Developing the Ability to Manage Change, *Human Resources Management*, 43(4), 367-380.